

TA 2011

**Kommunikationstraining
und -trainingsprogramme
im wirtschaftlichen Umfeld**

Theo Bungarten (Hg.)



1994

Attikon Verlag, Tostedt

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Kommunikationstraining und -trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld / Theo Bungarten (Hg.). - Tostedt : Attikon-Verl., 1994

(Beiträge zur Wirtschaftskommunikation ; Bd. 12)

ISBN 3-927226-26-2

NE: Bungarten, Theo [Hrsg.]; GT

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Umweltschutzpapier (100 %)

© 1994 Attikon Verlag, D-21255 Tostedt

Dieses Werk ist insgesamt wie auch in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieses Werkes darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages in irgendeiner Form fotokopiert, vervielfältigt, übersetzt, mikroverfilmt, optisch oder elektronisch gespeichert, verarbeitet und verbreitet werden.

Druck: Görich & Weiershäuser GmbH, Marburg

Printed in Germany

ISBN 3-927226-26-2

Unternehmensphilosophie und Kommunikationsschulung

Neue Wege und neue Probleme für betriebliche Kommunikationstrainings

von Reinhard Fiehler

Institut für deutsche Sprache, Mannheim

1. Hintergrund

Seit einiger Zeit beschäftige ich mich mit der empirischen Analyse von Kommunikationstrainings, und zwar auf der Grundlage und mit den Mitteln der Diskursanalyse. Mein Interesse war zunächst, Konzeption und Praxis solcher kommunikationsorientierten Verkaufstrainings kennenzulernen und zu sehen, was mir *aus einer diskursanalytischen Perspektive* daran auffallen würde. Insbesondere interessierte mich die Frage, welche Vorstellungen und Auffassungen über Kommunikation und Gespräche bei den Trainern zu erkennen sein würden. Im Mittelpunkt standen für mich zwei komplementäre Fragen:

- Was für Probleme thematisieren und bearbeiten Trainer, die DiskursanalytikerInnen auf der Grundlage ihrer Wissensbestände und Methodik nicht zugänglich sind?
- Welche Aspekte sehen, worauf achten DiskursanalytikerInnen, was Kommunikationstrainern entgeht?

Insgesamt geht es mir um eine Einschätzung, wie - in Ergänzung und Kontrast zu den üblichen Trainingskonzeptionen - die Möglichkeiten und Grenzen einer diskursanalytisch fundierten Perspektive von Kommunikationsberatung zu bestimmen sind.¹

¹ Anspruch von Kommunikationstrainings ist in der Regel, daß ein *Kommunikationsverhalten* (KV) oder eine *kommunikative Praxis* (KP) durch Beratung oder Training in ein spezifisch verändertes Kommunikationsverhalten (KV') bzw. in eine spezifisch veränderte Praxis (KP') überführt wird. Kommunikationsverhalten

Traditionelle, rhetorisch und/oder psychologisch fundierte Kommunikationstrainings geraten nach meinen Beobachtungen aktuell in eine Krise: Zum einen wachsen Zweifel an ihrer (dauerhaften) Effizienz, zum anderen sind sie vielfach nicht speziell auf die spezifischen Bedürfnisse und Problemlagen der betreffenden Unternehmen zugeschnitten. Mit der zunehmenden Entwicklung spezifischer *Unternehmensphilosophien* gilt es darüber hinaus auch, Konzepte und Leitlinien einer unternehmensspezifischen *Kommunikationskultur* zu entwickeln; dies sowohl für die innerbetriebliche wie für die außerbetriebliche Kommunikation. Aufgabe von Kommunikationsberatung und -training in dieser Situation wäre, bei der Entwicklung einer solchen Kommunikationskultur mitzuwirken und Hilfestellungen für die Umsetzung in die betriebliche Kommunikationspraxis zu geben.

Einige Unternehmensberater, Aus- und Fortbildungsleiter und Trainer haben erste Schritte in diese Richtung unternommen.² So hatte ich 1989 und 1990 bei Nixdorf-Nachrichtentechnik (München) [Telecommunication Sales der Nixdorf Computer AG] Gelegenheit,

meint dabei das Verhalten konkreter einzelner Personen, kommunikative Praxis typische Kommunikationsformen bzw. -gewohnheiten von Rollenträgern (in Institutionen) in berufstypischen Situationen.

Auf diesem Hintergrund interessieren mich an Trainings zunächst folgende generellen Fragen:

- *Wie charakterisieren die Trainings das Verhältnis von KV'/KP' zu KV/KP?*
(Mögliche Prädikate: besser, effektiver, funktionaler, angenehmer etc.)
- *Wie wird in den Trainings KV/KP erfaßt?*
(Empirische Erhebung in Realsituationen, Simulationen im Training, Berichte/Selbsteinschätzung der Teilnehmer, Trainerkenntnisse etc.)
- *Wie werden in KV/KP zu verändernde Phänomene identifiziert?*
(Welche Phänomene werden identifiziert? Wie und als was werden sie implizit/explicit bewertet? Was ist Grundlage und Hintergrund für die Identifizierung und Bewertung?)
- *Wie werden Veränderungsmöglichkeiten bestimmt und -alternativen ausgewählt?*
(Negation, systematische Alternativenanalyse etc.)
- *Wie sollen Veränderungen bewirkt werden?*
(Bewußtmachung, Reflexion, Sensibilisierung, Übungen etc.)
- *Wie werden kurz-/langfristige Veränderungseffekte überprüft?*
(Teilnehmerurteil, unabhängige Vergleichsuntersuchungen etc.)

² Cf. z.B. *Management Wissen* 4/1991: Kommunikation im Unternehmen. S. 17-33.

solche Bemühungen um die Umsetzung der Unternehmensphilosophie in Konzepte für die kommunikative Schulung der Mitarbeiter zu verfolgen und ihre praktische Erprobung zu begleiten (cf. Flieger/Wist/Fiehler 1992). Als Sprachwissenschaftler nahm ich an zwei Trainingszyklen beobachtend teil, dokumentierte sie audiovisuell und gab auf der Grundlage diskursanalytischer Untersuchungen³ den Teilnehmern und den Trainern Rückmeldungen über meine Beobachtungen und Analyseergebnisse.

In den aufeinander aufbauenden Trainings wurden Mitarbeiter des Unternehmens für ihre Tätigkeit als Berater und Verkäufer von Telefonanlagen und Fernkopierern ausgebildet. Jeder Ausbildungszyklus besteht im Kern aus zwei Produkt- und aus drei Vertriebstrainings. Zwischen den Trainings lagen jeweils Praxisphasen, in denen die Vertriebsassistenten (VAs) in ihren Geschäftsstellen arbeiteten und versuchten, die Ausbildungsinhalte in die Praxis umzusetzen.

³ Die diskursanalytischen Untersuchungen am Nixdorf-Material befassen sich speziell mit den folgenden Fragestellungen:

- (1) Welche Phänomene werden an den *Gesprächen* in den *Besprechungen* (a) von den Trainern, (b) von den Teilnehmern thematisiert (moniert bzw. positiv bewertet)?
- (2) Welche Phänomene sind an den *Gesprächen* aus einer *diskursanalytischen Perspektive* auffällig/problematisch (Problemprofil)?
Inwieweit bestehen Kongruenzen und Diskrepanzen zwischen (1) und (2)?
- (3) Rekonstruktion der
 - expliziten und impliziten
 - deskriptiven und präskriptiven*Auffassungen* über Gespräche (a) bei den Trainern, (b) bei den Teilnehmern (Explizite Philosophie: Verkauf durch Kundenorientierung [Bedarfsanalyse, Problemvergrößerung] und Beratung)
- (4) Rekonstruktion der *Auffassungen* über *Veränderbarkeit* von Kommunikationsverhalten (a) bei den Trainern, (b) bei den Teilnehmern
- (5) Sind *Veränderungen* des Kommunikationsverhaltens bzw. der kommunikativen Praxis (durch das Training) festzustellen?
- (6) Welche Phänomene an der *Unterrichtskommunikation* sind aus diskursanalytischer Perspektive auffällig/problematisch?
- (7) Was ist an den *Gesprächen* aus diskursanalytischer Perspektive auffällig, wenn man sie unter anderen Perspektiven als denen des Trainings (Effektivierung) betrachtet?

Wesentliche Elemente der aus der Unternehmensphilosophie von Nixdorf resultierenden Schulungskonzeption waren: Kundenorientierung, Beratungsorientierung und die zyklische Organisation der Trainings. *Kundenorientierung* - im Sinne einer individuellen Bedarfserfassung und dem Erstellen individuell zugeschnittener Angebote - und *Beratungsorientierung* - in dem Sinne, daß eine kunden- und bedarfsorientierte Beratung Vorrang haben soll vor dem möglichst schnellen und maximalen Verkaufen - wurden über die Schulung einer bestimmten Gesprächsstruktur operationalisiert. Die *zyklische Anordnung* der Trainings diene einerseits der Wiederholung und Auffrischung, andererseits der weiteren Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit. Training wurde dabei als Prozeß, nicht als einmaliger Vorgang verstanden.

2. Möglichkeiten der Kooperation von Kommunikationstraining und Diskursanalyse

So positiv dieser Ansatz zu beurteilen ist, zeigte sich in der Zusammenarbeit, daß es sinnvoll ist, den Prozeß der Umsetzung der Unternehmensphilosophie in Formen konkreten Kommunikationsverhaltens, wie er im Training angestrebt wird, durch eine *sprachwissenschaftliche, diskursanalytisch fundierte Kommunikationsberatung* zu begleiten und zu ergänzen. Beide Konzeptionen haben ihre spezifischen Stärken und Domänen, aber auch ihre je eigenen 'blinden Flecken'.

So konnte ich durch diskursanalytische Untersuchungen zeigen, daß z.B. ein bestimmtes Telefonscript gegen Muster der Telefonkommunikation verstößt und so (ungewollt) Nachfragen nach dem (im Script nicht deutlich werdenden) Anliegen provoziert, die dem angestrebten Firmenbild - Offenheit - nicht zuträglich sind (cf. Fiehler 1991). Ferner ließ sich in den Telefongesprächen und Rollenspielen häufiger ein - weder von den Trainern noch von den Teilnehmern bemerktes bzw. thematisiertes - Umschlagen der angestrebten Beratungs- in eine Jägermentalität herausarbeiten.

Im folgenden möchte ich exemplarisch auf Besprechungen von Übungsgesprächen im Training eingehen und aus Sicht der Diskursanalyse einige der mit ihnen verbundenen Probleme herausarbeiten.

2.1 Gesprächsbesprechungen

Die vertrieblichen Kommunikationstrainings setzen sich im wesentlichen aus den folgenden Interaktionstypen und Gesprächsformen zusammen:

- (1) *Unterrichtskommunikation*
- (2) *Bearbeitung von Fallbeispielen in Simulationen*
(Simulation von Beratungs- und Verkaufsgesprächen und ihren verschiedenen Phasen)
- (3) *Telefongespräche mit potentiellen Kunden aus dem Training heraus*
(Telefonmarketing nach Script; mögliche Schwerpunkte: Marktbefragung und/oder Kontaktanbahnung für Beratungs- und Verkaufsgespräche)
- (4) *Beratungs- und Verkaufsgespräche mit potentiellen Kunden im Training*
- (5) *Erstellen von schriftlichen Angeboten auf der Grundlage von Beratungs- und Verkaufsgesprächen*
- (6) *Besprechungen der Gespräche (2) - (4) und der Texte (5)*

Ich befasse mich im folgenden mit Punkt (6), und zwar mit Besprechungen von Simulationen (2) und Telefongesprächen (3).

Die Besprechungen erfolgen in der Art, daß zunächst die Gesprächsbeteiligten, danach die anderen Trainingsteilnehmer Gelegenheit zu einer generellen Stellungnahme zu den Gesprächen haben. Danach wird die Aufzeichnung der Simulation bzw. des Telefongesprächs stückweise vorgespielt und von den Teilnehmern und Trainern kommentiert. Dabei kann die Aufzeichnung von jedem Beteiligten an jeder beliebigen Stelle gestoppt werden. Nur bei Simulationen, die vor der ganzen Gruppe stattfanden, ist den Trainern

und den Nichtbeteiligten das Gespräch vor der stückweisen Besprechung zur Gänze bekannt.

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf die Analyse von vier Paaren von Gesprächen und Besprechungen - zwei Simulationen und zwei Telefongespräche -, aus darstellungstechnischen Gründen beschränke ich mich hier auf eine Simulation und die zugehörige Besprechung. Alle Beispiele stammen aus diesem Material, aber dieses Material deckt nicht alle Aussagen ab, die ich hier mache.

2.2 Das Gespräch

Simuliert wird in dem Rollenspiel der Besuch eines Vertriebsassistenten beim Inhaber einer Elektronikfirma zum Zweck der Beratung über und des Verkaufs von Fernkopierern. Die Rolle des Firmeninhabers wird von einem anderen Vertriebsassistenten gespielt. Ziel der Simulation ist, das vom Trainer *vorgegebene Gesprächsmodell* für beratungsintensive und kundenorientierte Verkaufsgespräche in ein konkretes Gespräch umzusetzen und so einzuüben.

Wesentlich für dieses Modell ist eine Phasengliederung in *Kontaktphase*, *Bedarfsanalyse* des tatsächlichen und angedeuteten Bedarfs⁴ des Kunden, eine *Problem- und Auswirkungsanalyse*, die dem Kunden seine momentanen Probleme/Unzulänglichkeiten deutlich vor Augen führen und die Vorteile einer Neuinvestition herausstellen soll, eine *Angebotsphase* und eine *Abschlußphase*. Dieses Gesprächsmodell operationalisiert dem Verständnis der Trainer nach eine deutliche Kunden- und Bedarfsorientierung, die Kernpunkt der Unternehmensphilosophie von Nixdorf ist bzw. war.⁵

⁴ 'Tatsächlicher Bedarf' meint in diesem Rahmen einen Bedarf, der dem Kunden bewußt ist und den er formuliert, 'angedeutet' ist hingegen ein Bedarf, den der VA aus den Äußerungen und Formulierungen des Kunden auf dem Hintergrund seines Sach- und Produktwissens erkennt.

⁵ Cf. Flieger/Wist/Fiehler (1992) zu genaueren Ausführungen über Unternehmensphilosophie und Gesprächsmodell.

Das Gespräch dauert ca. 25 Minuten. Zwei charakteristische Ausschnitte finden sich im Anhang. Analysiert man das Gespräch aus diskursanalytischer Perspektive, so besteht seine zentrale Problematik in folgendem:

Der VA versucht, die gelernte normative Gesprächsstruktur anzuwenden. Es gelingt ihm aber nicht, sie zu praktizieren, sondern er *beschreibt* sie lediglich mehrfach bzw. er *kündigt* sie metakommunikativ an (z.B. PZ 26-32, 120-130, 190-193, 220-229). Die Umsetzung der abstrakten Struktur in lokale Aktivitäten unter den Bedingungen von Interaktion bereitet größte Probleme bzw. gelingt nicht. Diese Beschreibungen und Ankündigungen haben den Charakter der Selbstvergegenwärtigung. Der Kampf mit den Anforderungen dieser Gesprächsstruktur - und mit mangelnden Sachkenntnissen - schränken die Aufmerksamkeit des VA für die Beiträge des Gesprächspartners ein. Dessen Aktivitäten, seine Perspektive, seine Interessen und Motive werden nicht deutlich genug wahrgenommen. So agiert der VA quasi im Alleingang, ohne hinreichend auf seinen Gesprächspartner einzugehen.

Der Gesprächspartner hat andere Vorstellungen über die Rolle des VA und die Gesprächsstruktur. Vor allem will er seine Fragen (die wesentlich dem Motiv 'Sicherheit' entspringen) präzise beantwortet haben. Dies läßt sich deutlich in Ausschnitt 1 aus der Simulation erkennen:

In den Partiturzeilen 107-118 stellt der 'Kunde' eine ausgebaute Frage nach möglichen Übertragungsfehlern und der Datensicherheit bei Fernkopierern. Charakteristisch ist die Erwiderung des VA: Zunächst stellt er fest, daß es "drei verschiedene Typen von Faxgeräten" (PZ 119-120) gibt, um dann erneut sein *geplantes Gesprächsmodell* anzukündigen und zu beschreiben (PZ 120-130). Die Formulierungen "wenn sie damit einverstanden sind" (PZ 127-128) und "sind sie damit einverstanden" (PZ 129-130) zeigen, daß der VA dies nicht einfach tut, sondern Einverständnis und Kooperation des 'Kunden' erlangen will. Dessen Reaktion ist ebenso eindeutig wie scharf: er geht auf das Angebot nicht ein, sondern interpretiert die Ausführungen des VA als Mißverständnis, um dann seine Frage erneut zu formulieren (PZ 130-137).

So entwickelt sich in dem Gespräch ein Konflikt hinsichtlich der Dominanz bei der Gesprächsstrukturierung. Der VA versucht mehr-

fach, die Initiative zu behalten bzw. wiederzuerlangen und sein Gesprächsmodell durchzusetzen, so lange bis dies auf die Beziehungsebene durchschlägt und dort ausgetragen wird. Letztlich entscheidet der Firmeninhaber den Konflikt zu seinen Gunsten: "das heißt wenn ich sie richtig verstehe geht es ihnen letztendlich jetzt nur noch um den Preis / jja / ja gut dann darf ich eben mal kurz zu meiner Tasche greifen" (PZ 236-239), um den Taschenrechner zur Berechnung des Preisnachlasses herauszuholen.

Die entscheidende Frage, die sich aus dieser Problemkonstellation ergibt und die aus meiner Sicht im Training zu behandeln wäre, ist: Was macht ein VA, welche kommunikativen Möglichkeiten gibt es, wenn das Gegenüber sich nicht auf ein intendiertes Gesprächsmodell einlassen will, sondern im Gegenteil deutlich seine anderen Strukturierungswünsche demonstriert. Dabei wird vorausgesetzt, daß dies überhaupt eine Problemstellung ist, auf die sich Kommunikationsberatung und -training einlassen sollte.

2.3 Die Besprechung

Erklärtes Ziel der Besprechungen ist, problematische, ineffektive, falsche usw. Verhaltensweisen der Gesprächsteilnehmer herauszuarbeiten und ihnen bessere, effektivere etc. Möglichkeiten aufzuzeigen, die von ihnen dann in späteren Gesprächen realisiert werden können/ sollen. Dies soll sowohl durch die anderen Teilnehmer, hauptsächlich aber natürlich durch den bzw. die Trainer geschehen.

Die in den Besprechungen vorkommenden Aktivitäten unterteile ich ganz grob in *Beschreibungen*, wozu auch Kommentare und Erklärungen zählen sollen, *Monita* und *Stellungnahmen* (der Teilnehmer der Simulation) zu diesen Punkten.

Die Beschreibungen sind vorwiegend im Kontext der Vergegenwärtigung und des analytischen Nachvollzugs des Gesprächs zu sehen. Monita greifen thematisierungswerte Aspekte des Gesprächs auf, wobei Monita auch implizit in Vorschlägen für andere Verhaltensweisen enthalten sind. Stellungnahmen dienen vorwiegend zur

Erläuterung und Rechtfertigung.

Eine grobe quantitative Auswertung der zwanzigminütigen Besprechung ergibt 3 Beschreibungen, 22 Monita, wobei 11 von den Teilnehmern und 11 vom Trainer stammen, und 2 längere Stellungnahmen des Vertriebsassistenten. Die Initiative bei den Monita liegt bei den Teilnehmern. Verschiedene Monita können sich dabei auf den gleichen Punkt beziehen. Die Ausschnitte 3 und 4 vermitteln einen Eindruck von dieser Besprechung.

Auf welche Phänomene beziehen sich zusammenfassend betrachtet die Monita?

Die Monita des Trainers beziehen sich hauptsächlich darauf, ob die einzelnen Phasen des Gesprächsmodells realisiert wurden. Die Monita der Teilnehmer beziehen sich auch auf die Realisierung dieser Phasen, darüber hinaus aber noch auf den Punkt, daß der VA hätte mit-schreiben sollen, mögliche negative Wirkungen einzelner Formulierungen und auf das Distanzverhalten des VA. Es sind damit mehr allgemeine Monita, die mit der Spezifik des Gesprächs wenig zu tun haben.

Was wird als Grundlage für die Monierungen erkennbar?

- Das explizite normative Gesprächsmodell
- Implizite Verhaltensnormen
- Wissenschaftliche, meist psychologische Theorien
- Populäre, pseudowissenschaftliche Theorieversatzstücke
- Alltagstheorien über Wirkungszusammenhänge der folgenden Art: 'Wenn das kommunikative Phänomen X auftritt, hat es beim Gesprächspartner die Wirkung Y.'

Diesen letzten Fall möchte ich am Beispiel des Ausschnitts 2 aus der Besprechung etwas genauer betrachten:

VA 7 bezieht sich hier auf folgende Äußerung in der Simulation: "was ich ganz gern dann mit ihnen tun möchte wär wenns ihnen recht is mal/ nochmal gemeinsam die ganzen Pe/ Kernpunkte mal aufschreiben um dann zu sehn wo wirklich die Bedürfnisse liegen das macht also . für mich keinen Sinn äh jetzt ihnen irgendwas zu erzählen über irgendwelche Faxgeräte wenn ich die Hintergründe zu wenig kenne" (PZ 26-32). Zu erkennen ist hier wieder deutlich die Ankündigung des Gesprächsmodells.

Der Ausschnitt 2 zeigt nun zwei Phänomene: Zum einen wird die Bezugsäußerung aus dem *Zusammenhang gelöst* und in der Redewiedergabe *umformuliert* und *umgedeutet*. In der Simulation war dies eine Begründung für den Vorschlag, nach dem Gesprächsmodell zu verfahren. In der Besprechung wird dies zu einer selbständigen Aussage über die Bereitschaft, sich über irgendwelche Sachen zu unterhalten. So produziert die Besprechungsmethodik, die auf dem Anschauen der Aufzeichnung und Erinnerungen, nicht aber auf Transkriptionen beruht, ihre Artefakte, die dann die Grundlage für Monita bilden.

Zum anderen werden hier alltagsweltliche Erwartungen über die Wirkung der so konstruierten Äußerung deutlich: Der Kunde wird dies als Zuschreibung einer gewissen Unfähigkeit verstehen (wobei der hier angenommene Wirkungszusammenhang für mich nur schwer nachvollziehbar ist). Diese Wirkung wird behauptet, mögliche alternative Wirkungen werden nicht ins Auge gefaßt.

Strategien des Trainers

Charakteristische Strategien des Trainers - aber wohl auch generell von Trainern bei Gesprächsbesprechungen - sind z.B.:

- Alternative Fortsetzungsmöglichkeiten an Stopstellen finden lassen (PZ 4-5, 13-14)
- Umdeutung bzw. partielles Aufgreifen von VA-Monita im Sinne der eigenen Kritik (PZ 26-28, 52-54)
- Suggestivfragen, die die Äußerung der Bewertung einer Verhaltensweise den Teilnehmern überlassen (PZ 71-72, 81)

Artefakte der Simulation

Auch diese Simulation enthält zahlreiche Artefakte, wie sie von Brons-Albert (demn.) an anderem Material beschrieben worden sind. Die Artefakte generieren einen Teil der Monita in der Besprechung. So beziehen sich etliche Monita darauf, daß der VA die Informationen des Firmeninhabers hätte mitschreiben müssen, bis der betreffende VA in einer Stellungnahme erläutert, daß er zwar sonst immer, nicht aber in der Situation der Simulation etwas zum Schreiben dabei gehabt hätte (was natürlich nichts darüber sagt, ob er wirklich mitgeschrieben hätte) (PZ 122-134).

An zwei Stellen steigen die Beteiligten aus der Simulation aus, das erste Mal, um sich gegenseitig zu versichern, daß sie wegen der Nichtteilnahme am Produktseminar Fernkopierer (Faxseminar) nicht über ausreichende Sachkenntnisse verfügen, das zweite Mal, um sich kameragerechter zu postieren. Der erste Wiedereinstieg (Simulation, PZ 24-25) ist dann Anlaß für ein Monitum (PZ 65-71).

Fazit: Die Besprechung liefert keine Analyse der aus diskursanalytischer Sicht zentralen strukturellen Probleme des Gesprächs. Sie werden lediglich in zwei Beiträgen der Vertriebsassistenten (PZ 74-76, 93-103 (cf. Besprechung Ausschnitt 3)) und in einer Stellungnahme des VAs, der das Gespräch geführt hat (PZ 201-202), gestreift, aber sie werden für die Besprechung nicht konstitutiv. Die Besprechung verharrt so in einer gewissen Beliebigkeit.⁶

Der Trainer ist in seinen Monita auf die Realisierung des Gesprächsmodells fixiert (cf. Ausschnitt 4). Diese mangelnde *analytische Offenheit* läßt ihn die zentralen strukturellen Probleme (Konflikt zweier unterschiedlicher Gesprächsstrukturierungsabsichten, Kampf um die Dominanz) verfehlen. Der Trainer *konstatiert* zwar, daß der VA es nicht schafft, das Gesprächsmodell zu realisieren (und schreibt dem VA die Schuld dafür zu), er gibt aber keine *Analyse*, warum er es

⁶ Zum Teil habe ich den Eindruck, daß es in dieser Besprechung - anders als das offizielle Verständnis - nicht so sehr um den konkreten Fall und spezifische Veränderungsmöglichkeiten geht, sondern eher um die allgemeine Vergegenwärtigung von kommunikativen Möglichkeiten.

nicht geschafft hat bzw. schaffen konnte.

Da diese Analyse nicht geleistet ist, können natürlich auch keine Vorschläge gemacht werden, wie dieses Problem kommunikativ vermieden bzw. bearbeitet werden kann. Die Besprechung bleibt so konstatierend und vorwerfend, ohne kommunikative Alternativen zu entwickeln: "das sind die normalen Abläufe und dann wird das Verkaufsgespräch letztendlich zu einem Vergleichen zwischen Fax A und B und nicht zu einem Problemlösungsgespräch - das möchte ich nur bewußt machen und ist die Aufgabe des Vertriebsmannes da rechtzeitig rauszukommen sie wollten das zwar aber sie sind in diese Strukturen reingerutscht" (PZ 205-210). Dies ist im wesentlichen auch das Ende der Besprechung.

Auch in anderen Besprechungen werden auf diese Weise zentrale Probleme der Gesprächsorganisation verfehlt. Dies hat m.E. weniger mit der Trainerpersönlichkeit als vielmehr mit der Orientierung an normativen Gesprächsmodellen und der Besprechungsmethodik zu tun.

Gesprächsbesprechungen haben neben der erklärten Funktion im Trainingskontext zahlreiche weitere, die Übergewicht gewinnen können und dies in dieser Besprechung an manchen Stellen auch tun. Über die offizielle Funktion hinaus erfüllen Gesprächsbesprechungen im Rahmen des Trainings z.B. folgende Funktionen:

- Rangzuweisung in der Gruppe
- Motivation einzelner Teilnehmer durch die Feststellung positiver Leistungen (cf. übertriebenes Lob) bzw. die Konstatierung von Verbesserungen im Verlauf des Trainings
- Austarieren gruppendynamischer Prozesse
- Behandlung von Beziehungsproblemen (Trainer-Teilnehmer, Teilnehmer untereinander) im Medium der Gesprächsbesprechung
- Festigung des Expertenstatus des Trainers

3. Probleme von Besprechungen dieses Typs

Im folgenden möchte ich einige problematische Aspekte dieser Besprechungen zusammenfassend darstellen:

- Die Vorgaben normativer Gesprächsmodelle beeinträchtigen die analytische Offenheit für *spezifische* Problemlagen eines Gesprächs, vor allem beim Trainer, aber auch bei den Teilnehmern.
- Es wird nicht hinreichend zwischen verschiedenen möglichen Besprechungsebenen unterschieden.⁷
- Grundlage der Besprechung ist häufig die stillschweigende Voraussetzung, daß es *eine* Verhaltensweise gibt, die die 'richtige' ist, bzw. daß eine Verhaltensweise im Vergleich mit anderen in eindeutig ausmachbarer Weise die bessere ist.
- Sehr selten wird expliziert, welche Effekte vermutet werden, wenn statt der faktischen eine andere Verhaltensweise praktiziert wird. (Was wäre dann anders, besser?)
- Häufig wird in den Besprechungen nur auf die eine Seite geblickt. Z.B.: Realisiert der *Vertriebsassistent* das Gesprächsmodell? Die Zwänge der Interaktion werden nicht gesehen und rekonstruiert.
- Die Besprechungen haben ad-hoc-Charakter. Sie erfolgen in der Regel ohne vorherige Kenntnis des Gesprächs und ohne eine vorausgehende systematische Analyse.

⁷ Geht es z.B. um

- (1) singuläre problematische Verhaltensweisen einer Person in einem bestimmten Gespräch,
- (2) allgemeine problematische Verhaltensweisen einer Person am Beispiel eines bestimmten Gesprächs (Voraussetzung: vorgängige Einschätzung der Person, Vertrautheit mit ihr),
- (3) generelle problematische Verhaltensweisen (z.B. im Kontext einer Berufsrolle) am Beispiel eines singulären oder allgemeinen problematischen Verhaltens einer Person in einem bestimmten Gespräch?

In den ersten zwei Fällen ist die Ausrichtung primär personenorientiert, im dritten Fall eher problemorientiert.

- In den Besprechungen zeigt sich keine klare Trennung zwischen der Analyse von Problemen und der Entwicklung von Vorschlägen für alternative Verhaltensweisen.
- Häufig prägt sich in den Besprechungen sehr frühzeitig eine entweder deutlich positive oder eindeutig negative Besprechungsrichtung aus (gruppendynamisch motivierter Sog), die eine differenzierte Betrachtung vermissen läßt.
- Es gibt keine Systematik, in die die Monita eingeordnet werden und von der her sie ihren Stellenwert erhalten. Die Monita beschränken sich auch nicht auf kommunikative Phänomene, werden aber gleichwohl unter diesem Etikett abgehandelt.
- Nicht unerhebliche Teile der Monita beziehen sich auf *Artefakte*. Zum einen auf Artefakte der Simulation, zum anderen auf Artefakte, die durch Umdeutungen und Erinnerungsfehler in der Besprechungssituation entstehen, und zum dritten auf Artefakte, die eine Folge davon sind, daß die Teilnehmer durch die Absicht, normative Gesprächsmodelle zu realisieren, in ihren 'normalen' kommunikativen Fähigkeiten beeinträchtigt bzw. blockiert sind.
- Die Form der Datenpräsentation in der Besprechung schließt Um- und Fehlinterpretationen sowie Erinnerungsfehler nicht hinreichend aus. (Cf. die Ausschnitte Besprechung 1 & 2)⁸
- Die Effektivität von Gesprächsbesprechungen dieses Typs scheint eher in einer allgemeinen Hinwendung der *Aufmerksamkeit* auf Probleme der Kommunikation zu bestehen als in wirklicher Veränderungsarbeit an individuellen kommunikativen Verhaltensweisen oder typischen Problemen der kommunikativen Praxis einer bestimmten Profession.

⁸ So wird z.B. aus "wir wollen uns etwas vergrößern" (Simulation PZ 8-9) in der Besprechung Ausschnitt 1 "er hat ja gesagt daß se/ aufm sehr starken Expansionskurs sind" (PZ 38-39) mit dem sich anschließenden Monitum bzw. Vorschlag: "da hätt ich zum Beispiel . nachgefragt ." (PZ 39-40).

- Die Gesprächsbesprechungen erfolgen unter der Annahme, daß durch sie Kommunikationsverhalten faktisch beeinflußt und verändert werden kann. (Dies findet in zusammenfassenden Tips, Rezepten und Merksätzen besonders deutlichen Ausdruck (cf. Besprechung Ausschnitt 4, PZ 176-178).) Diese Annahme scheint mir zu erheblichen Teilen eine Fiktion zu sein. Statt dessen scheint mir ein Verständnisrahmen der Sensibilisierung für und der analytischen Beschreibung von kommunikativen Prozessen realistischer.

Mein zusammenfassender Eindruck über die *Effekte* der Trainingszyklen, die weit über das hinausgehen, was üblicherweise unter Kommunikationstraining firmiert, war, daß sie bei den Teilnehmern eine *Einstellungsänderung* in bezug auf Kommunikation hervorrufen, aber nicht wirklich *Veränderungen des Kommunikationsverhaltens* bewirkt haben.

Kommunikationstrainings beruhen in der Regel auf einem Verständnis, einer Konzeptualisierung von Kommunikation als einer der Person äußerlichen Fähigkeit, die erlernbar ist, so etwa wie das Autofahren. Die Tatsache, daß Veränderungen des Kommunikationsverhaltens in einem sehr viel langwierigeren, schwierigeren und komplexeren Prozeß erfolgen, zeigt, daß diese Konzeptualisierung wohl nur bedingt und für bestimmte Bereiche zutreffend ist. Kommunikationsberatung und -training muß, wenn sie/es nicht zunehmend - wie es im Moment der Fall ist - in Mißkredit geraten will, diese Probleme reflektieren und sich für andere Konzeptionen - und hier denke ich natürlich vor allem an die Diskursanalyse - öffnen. Die Zusammenarbeit mit den Trainern war ein Pilotprojekt in diese Richtung.

4. Besonderheiten von Gesprächsbesprechungen auf diskursanalytischer Basis

Ich bin der Überzeugung, daß Gesprächsbesprechungen auf diskursanalytischer Basis - in Ergänzung und in Kontrast zu Besprechungen, wie sie hier exemplarisch vorgestellt wurden - eine Reihe der genannten Schwachstellen vermeiden können. Generell sehe ich die Besonderheiten und Vorteile einer diskursanalytisch fundierten Kommuni-

kationsberatung in folgenden Punkten:

- *Fundus*: Es kann auf den umfangreichen von der Diskursanalyse erarbeiteten Wissensfundus über Muster und Organisationsprinzipien der Kommunikation einerseits und über typische Formen von Kommunikationsproblemen andererseits zurückgegriffen werden.
- *Zielvariabel*: Die Zielbestimmung der Beratung ist gegenüber anderen Trainings (Verbesserung, Effektivierung) flexibler (z.B. Bewußtmachung, Explikation des Alternativenspektrums).
- *Empirisch*: Die Diagnose von Kommunikationsproblemen erfolgt ausschließlich durch die Analyse *authentischer* Gespräche aus der Berufspraxis.
- *Mikroskopisch*: Die Verwendung von Transkripten ermöglicht sowohl im Makro- wie im Mikrobereich eine genauere und detailliertere Analyse der Genese von Kommunikationsproblemen.
- *Analytisch*: Jeder Beratung und jedem Training geht die gründliche Analyse des empirischen Materials voraus. Kommunikationsprobleme (im Verständnis der Beteiligten und/oder des Analysanden) werden so *systematisch* und *empirisch* erhoben. Die zeitliche Trennung von Transkription und Analyse auf der einen Seite und Beratung und Training auf der anderen ermöglicht einen unvoreingenommenen und vollständigeren Überblick über auffällige und problematische Phänomene in den einzelnen Gesprächen, als er bei einer ad-hoc-Besprechung zu erreichen ist.
- *Dialogisch*: Kommunikationsprobleme werden nicht gesetzt, sondern mit den Beteiligten ausgehandelt.
- *Andere Sichtweise*: Die Diskursanalyse eröffnet aufgrund ihrer anderen Sichtweise den Blick auf Phänomene, die üblicherweise kaum beachtet werden. Sie hat eine spezifische Perspektive auf gesprächsstrukturelle und interaktive Phänomene, die in den üblichen Trainings fehlt - mit der Konsequenz, daß diese Phänomene dort auch

kaum ins Blickfeld geraten.

- *Alternativenorientiert*: Im Zentrum steht die Explikation und Bewußtmachung des Alternativenspektrums, nicht die Präskription einzelner Verhaltensweisen (Rezepte).
- *Zyklisch*: Die Beratung und das Training werden nicht als einmaliger Akt verstanden, sondern als etwas, was sich rundenweise wiederholen sollte: Die berufliche Kommunikationspraxis nach Beratung und Training wird wiederum aufgezeichnet und erneut analysiert.
- *Evaluation*: Die zyklische Struktur der Beratung erlaubt einerseits eine *Evaluation* der Effekte des Trainings und andererseits eine empirisch fundierte Analyse der *Transferprobleme*.

Für die Zusammenarbeit zwischen einem an der Unternehmensphilosophie orientierten Kommunikationstraining und diskursanalytischer Kommunikationsberatung sind verschiedene *Modelle* denkbar: Sie reichen von der Kooperation im Trainingsprozeß (wie hier praktiziert) über die externe Supervision und die nachträgliche Evaluation der Trainingseffekte bis hin zu eigenständigen, diskursanalytisch fundierten Trainingsangeboten.

Literatur

- Brons-Albert, R. (demn.): *Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten*.
- Fiehler, R. (1991): Musterverletzungen im Telefonmarketing. Möglichkeiten und Grenzen diskursanalytischer Kommunikationsberatung. In: R. Mackeldey (Hrsg.): *Textsorten/Textmuster in der Sprech- und Schriftkommunikation*. Leipzig, S. 130-137. (= Wissenschaftliche Beiträge der Universität Leipzig. Reihe Sprachwissenschaft.)
- Fiehler, R./Sucharowski, W. (Hrsg.) (1992): *Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Fiehler, R./Sucharowski, W. (1992): Diskursforschung und Modelle von Kommunikationstrainings. In: Fiehler, R./Sucharowski, W. (Hrsg.), S. 24-35.

Flieger, E./Wist, G./Fiehler, R. (1992): Kommunikationstrainings im Vertrieb und Diskursanalyse. Erfahrungsbericht über eine Kooperation. In: Fiehler, R./Sucharowski, W. (Hrsg.), S. 289-338.

Anhang: Materialausschnitte

Z 2 VNT 90/1 Simulation 1	Ausschnitt 1	(Partiturzeilen 107-134)
	Ausschnitt 2	(155-233)
Z 2 VNT 90/1 Besprechung S1	Ausschnitt 1	(38-44)
	Ausschnitt 2	(57-64)
	Ausschnitt 3	(93-108)
	Ausschnitt 4	(176-193)

Sprechersiglen:

- T1: Trainer 1
- 1: Vertriebsassistent 1
- 7: Vertriebsassistent 7
- 8: Vertriebsassistent 8
- 9: Vertriebsassistent 9
- 10: Vertriebsassistent 10
- 11: Vertriebsassistent 11
- 12: Vertriebsassistent 12
- x: Nicht identifizierter Sprecher

Z 2 VNT 90/1 Simulation, Ausschnitt 1

- 107 [11: Herr (Name 12) ähm . die Qualität der Dokumente .
12: Verdienst]
- 108 [11: also beim Fernschreiber is klar da kommt mal son () im]
- 109 [11: Prinzip durch äh durch Lochspalten kommt für mich eigent-
- 110 [11: lich doch meine Information rüber und die werd ich dann]
- 111 [11: halt eben wieder dekodieren . und ich habe dann die Quali-
- 112 [11: tät so wie ich sie im Prinzip . mir wünschē .. die Qualität]
- 113 [11: der Dokumente durch Fernkopieref wie sieht das aus wenn ich]
- 114 [11: also . Dokumente versendē . und ähm ich habe viele Zahlen]
- 115 [11: zum Beispiel äh rüberzubringen . kann es sein daß da viel-
- 116 [11: leicht die null mit der acht vertauscht wird oder daß halt]
- 117 [11: eben . vielleicht da ein Übertragungsfehler . auftritt .]
- 118 [11: und . wie ist die Datensicherheit . wie/ können sie da was]

- 11: drüber sagen
 119 12: es is also generell so es gibt drei verschie-
- 120 12: dene Typen von Faxgeräten an der Stellé und ich hätte jetz
- 121 12: ganz gern mit ihnen/ und da würd ich das als Einstieg wäh-
- 122 12: len den einen Punkt mal auch anhand ihrer Bedürfnisse die
- 123 12: ich also wie gesacht gern mit ihnen erarbeiten würde jetzt
- 124 11: ja
 12: wobei das jetz grundlegend auch hier der erste Punkt war
- 125 12: den wir sofort dann besprechen . mal hier aufschreiben um
- 126 12: zu sehn was fürn Leistungsvolumen brauchen sie denn was ist
- 127 12: denn für sie angepaßt . um dann unter Strich wenn sie damit
- 128 12: einverstanden sind sagen gut das brauch ich das is das was
- 129 11: ((hustet))
 12: ich brauch . dann mal über die Preise zu reden sind sie
- 130 11: ähm .. ich hab/ sie ham mich falsch van/
 12: damit einverstanden

131 [11: fal/ falsch verstanden ich wollte wissen wie denn diese äh

132 [11: Übertragungssicherheit . äh gewährleistet is s/ ähm kann

133 [11: es sein daß äh . aufgrund irgendwelcher . Übertragungs äh

134 [11: unebenheiten falsche Zahlen . hm . an/ kommen . also

Simulation, Ausschnitt 2

155 [11: okay jetzt ähm aufgrund mal ich habe
12: wurden . fehlerhafte

156 [11: also äh Dokumente mittlerer Qualität . zu versenden . haben

157 [11: sie da äh von ihrer Produktpalette ein besonderes Gerät

158 [11: haben sie äh . das was sich herauskristallisiert hat was

159 [11: ich b/ bereits schon ihnen gesucht habe ein Gerät im Auge

160 [11: können sie mir das mal . erläutern erklären . und vor allen

161 [11: Dingen wie ist der Preis
12: . äh es gibt . drei Geräte bei

174 [12: der Übertragung her was drüben ankommt is wunderbar erkenn-

175 [12: baß . sie haben die Möglichkeit über'n Graustufenraasterung/

176 [12: sie können also die Graustufen nochmal einstellen um dort

177 [12: ne Intensität hinter/ zu hinterlegen was . äh wie stark das

178 [12: Ganze jetzt drüben ankommen soll das kann man sogar so (

179 [11: also auch
12:) daß ich normale Fotokopien rüberbringe

180 [11: mein Firmenemblem kann durchaus übertragen werden ohne
12: s/ ah

181 [11: Verzerrung ohne daß es halt eben dann beim Kunden . äh
12: richtig

182 [11: schlecht ankommt
12: ja und die Geräte unterscheiden sich danf .

183 [12: vom mittleren zum hohen eben dahingehend im Umfang . was

184 [12: sie ansonsten noch für Übertragungsanforderungen stellen

185 [12: deswegen hatt ich den Vorschlag gemacht . um . mit ihnen

186 [12: das nochmal hier zu erarbeiten damit ich dann sehn kann .

187 [12: wann senden sie wann wollen sie empfangen wollen sie auto-

188 [12: matisch senden . soll abgerufen werden brauchen sie Ziel-

189 [12: tasten wollen sie das manuell machen per Hand und und und

[schnell] 190 [12: und die ganzen Punkte [die hätt ich jetzt hier mal gern mit

191 [12: ihnen hier aufgelistet erarbeitet] und ihnen dann ent-

192 [12: sprechend daraus resultierend n'vernünftiges und das für

193 [11: Herr (Name 12) sagen sie
12: sie angepaßte Gerät zu empfehlen

194 [11: mir mal einen Preis sagen sie mir mal . ihre Preisf/ .

195 [11: paletté ja
12: . ja das/ das Gerät/ sind also drei Geräte

[schreibt] 196 [11: also wohlgemerkt ich brauch erst/ zunächst erstmal nur
12: {

197 [11: ein Gerät vielleicht also im/ der nächsten Ausbaustufe
12:]

198 [11: zwei . vielleicht/ aber das ergibt sich
12: also das erste

[schreibend] 199 [12: Gerät . () [zwotausendneunhundert Mark ..] das wär/ das

11:
 12: wär das einfache Gerät was ich vorhin gesagt hab ja äh

201 [11:
12: aber sie möchten ja gern b/ bei der Übertragung ((hustet))

11: mm ja mittlere Güte
12: sehr hohe Güte an Qualität erreichen oder

```

11: ich hab/ hab keine Dokumente zu versenden aber wie gesagt
12: zumindest (          )
203

```

204 11: es muß lesbar sein und es muß vor allen Dingen ganz wichtig

11: sein daß das was gesendet is auch . wirklich rüber/
12: ja

11: rüberkommt ja
12: also das bietet die mittlere sowieso und da

```
[schrei-
bend] 12: noch ( ) Qualität [.. das wäre das Gerät für drei-
```

208 [12: tausendneunhundert D-Mark] und dann das ganz große Gerät

209 12: wo wir auch gesucht hatten jetzt daß die Qualität eben dem

12: entspricht was äh das Gerät zwo hier bietet nur halt mit

211 [11: ja
12: nochmal zusätzlichen Leistungsmerkmalen ((schreibt))

212 [11: Herr (Name 12) ähm . also das hab ich verstanden äh ich

- 213 [11: interessier mich für dieses zweite Gefäß . dreitausendneun-
- 214 [11: hundert Mark erscheint mir etwas zu hoch . wenn ich die
- 215 [11: Konkurrenzanbieter mir betrachte sie werden verstehn ich
- 216 [11: hab mich natürlich schon erkundigt bei ihren Mitbewerberñ
- 217 [11: .. wie . wie können wir ins Geschäft kommen haben sie
- 218 [11: Besonderheiten warum ich diesen Preis akzeptieren . soll .
- 219 [11: dreitausendneunhundert Mark erscheint mir etwas . überzogen
- 220 [12: ja dazu müßt ich im Grunde dann mit ihnen wie gesacht diese
- 221 [12: Punkte nochmal besprecheñ ich mein wenn ich jetzt n'Gerät
- 222 [12: nehm dann muß ich ja irgendwo auch mal Geräte vergleicheñ
- 223 [12: ich kann also beispielsweise jetzt nicht . hingehn Laden und
- 224 [12: kann n'Mercedes mir holen wollen und wieder rübergehn zum
- 225 [12: VW-Händler und hol mir dort auch'n Auto was vier Räder hat
- 226 [11: jaha
12: dann hab ich schon ne Preisdifferenz . und insofern .

227 [12: müßt ma . ihnen jetzt auch mal die Möglichkeiten aufzeigen

228 [12: können hief damit sie sehn ahá das is das was ich brauch

[leise] 229 [11:
12: und das bietet das Gerät . [ja] also ich will offen mit

230 [11: ihnen reden ich hab'n Angebot von zweitausendsiebenhundert

231 [11: Mark in der Qualität . des zweiten Gerätes . und ähm . ich

232 [11: hab mich damit beschäftigt und denke das . würde für mein

233 [11: Bedürfnisse völlig ausreichen . äh ((atmet hörbar aus)) der

Z 2 VNT 90/1 Besprechung, Ausschnitt 1

38 [T1: mente noch
7: äh er hat ja gesacht daß se se/ aufm sehr starken

39 [T1: jawoll klingelinge
7: Expansionskurs sind und und da hätt ich zum Beispiel .

40 [7: nachgefragt . können sie etwas/ vielleicht n'bißchen mehr

41 [7: dazu erzählen beabsichtigen sie demnächst irgendwie welche

42 T1: hmhm was heißt ()/
 7: Filialen . neu zu eröffnen daß man da vielleicht auf

43 7: lange Sicht schon mal äh . ja auch das Anwendungsspektrum

44 7: mehr erfassen kann
 8: äh das Problem is/

Besprechung, Ausschnitt 2

57 T1: wie's/ ja ((Video von Fläche 19 bis Fläche 32
 7: also das halt ich aber für

58 T1:)) warum
 7: sehr gefährlich das halt ich für sehr/ es macht also

59 7: keinen Sinn . daß wir jetzt hier äh .. irgendwelche/ uns über

60 7: irgendwelche Sachen unterhalten damit bescheinigt man also

61 7: i/ mein ich zumindest dem Kunden eine gewisse Unfähigkeit

[ver-
 schliffen] 62 7: würd dann eher das so [argumentiern sagen] ich möchte die

63 T1: ja hmhm
 7: einzelnen Punkte vielleicht mal kurz festhalten damit wir

64 T1: konstruktiv dabeigehn können hmhm
 7: da konstruktiv arbeiten können

Besprechung, Ausschnitt 3

- [verteilt
Rederecht]
leise]
- 93 T1: [eins zwei]
1: ich muß aber dazu sagen ähm die ganze
10: verfrüht fand ich]
- 94 1: Kontaktphase die bei so nem Gespräch notwendig is die is
- 95 1: abgeblockt worden vielleicht von Beginn an schon denn er hat
- 96 1: ganz konkret Vorstellungen gehabt ganz konkret diese Vor-
- 97 1: stellung auch genannt und das is furchtbar schwef wenn man
- 98 1: äh n'Kunden gegenüber sitzen hat und will im Grunde genommen
- 99 1: ne Kontaktphase aufbauen und der Kunde sagt gleich um was es
- 100 1: geht und das is das Problem bei der ganzen Geschichte die
- 101 T1: hmhm
1: Kontaktphase die eigentlich notwendig waf die is von
- 102 1: vornherein von Seiten des Kunden im Grunde genommen gar nit
- 103 1: eröffnet worden er hätt da höchstens noch eins sagen können
- 104 1: er hätt . einfach sagen gut wir wollen die Thematik nochmal
- 105 1: abbrechen ich möcht mich erstmal mit ihnen über Fußball

106 1: unterhalten oder (irgendwas) andres auch aber das kann man

107 1: ja nich weil der K/ der Verkäufer/ äh der Kunde im Grund

[verteilt
Rederecht]

108 T1: dazu [so so]
1: genommen konkrete Vorstellungen hat
9: also es resul-

Besprechung, Ausschnitt 4

176 T1: der Tip oder die Empfehlung wenn der Kunde sie über-
8: aber

177 T1: rollt . das Gespräch zu stoppen damit sie die Gesprächs-

178 T1: führung übernehmen können und neu zu beginnen zu sagen ich

179 T1: möchte jetzt all diese Dinge einmal aufnehmen damit ich Daten

180 T1: und Fakten habè denn sonst wird es ein Verkaufs . plausch .

181 T1: und kein Verkaufsgespräch .. hörn wir weiter ((Video von

182 T1: Fläche 72 bis Fläche 85)) was hat der gemacht der Vertriebs-

[lachend] T1: mann [ja] es ist das typische passiert was in so
X: ne Lösung

184 T1: vielen Gesprächen passiert ohne den tatsächlichen den wirk-

185 T1: lichen Bedarf zu kennen das Volumen Daten und Fakten zu

186 T1: haben sondern mit irgendwelchen groben Vorstellungen rein-

187 T1: zugehen und noch nich mal das Problem des Kunden detailliert

188 T1: erfaßt zu haben Ansätze für ne gute Beratung zu finden rein-

189 T1: zugehn ja klar .. Fax . und jetzt is nur noch ne Frage der

190 T1: Zeit wann die beiden beim Preis sind . so laufen die

[lachend] T1: Gespräche das is Realität [das is Alltag]
191 12: ((meldet sich)) nee muß/ da muß

[lacht
leise] T1: []
192 12: ich/ muß ich/ nee da muß ich stark intervenierè denn das

193 12: kommt ja da drauf an er hat vom Fan/ von Anfang an gesagt